

www.cibereduca.com



V Congreso Internacional Virtual de Educación
7-27 de Febrero de 2005

ALTERNATIVAS GERENCIALES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE BASE

Milagros Baluja Quintero

En la actualidad la economía cubana está inmersa en un proceso de profundas transformaciones. En busca de una salida a la recesión de los años noventa, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, se incorporan a la escena nuevos sujetos económicos y varían las reglas de la planificación. Contra muchos pronósticos, Cuba ha encontrado en esa suma de cambios la senda de la recuperación.

En este contexto, el deporte en Cuba, no asiste como observador pasivo a la dinámica evolutiva; sujeto y objeto de las transformaciones que tiene que lograr la economía, atraviesa por un proceso de reorganización, adecuación y constante perfeccionamiento, donde el Proceso de Gestión se convierte en uno de los pilares más importantes.

El Proceso de Gestión ha venido manifestando un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico; así como con las transformaciones operadas en el entorno en que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que para sobrevivir, se desarrollan y avanzan hacia la excelencia; utilizando con racionalidad y visión de futuro, sus recursos.

El escenario mundial en los finales del siglo XX y principios del XXI posee, entre sus rasgos fundamentales: la globalización de la economía mundial, la privatización de las principales riquezas de los estados, la necesidad de ser cada día más competitivos y la carencia de fuentes de financiamiento.

En correspondencia con las exigencias del entorno para que las organizaciones sean exitosas, es necesario que éstas dejen de estar centradas en sí mismas y que posean reglas de juego que garanticen una elevada flexibilidad, capacidad de reacción, así como relaciones entre individuos y grupos que permitan que cada uno sea tan contributivo como su potencial y capacidades se los faculten para que la organización cumpla su función social.

La profundidad de las organizaciones es tal que según Kliksberg (1997) las organizaciones de avanzada se inclinan por favorecer el Proceso de Gestión. Esto significa transformaciones en las organizaciones que implican, no solo acciones de perfeccionamiento, sino también un amplio y profundo proceso de capacitación general que prepare a los recursos humanos para desempeñar en condiciones nuevas, así como la creación de organizaciones de nuevo tipo, diseñadas con el concurso de todos y un marcado énfasis en el enfoque estratégico.

Cuando el ritmo de cambio supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los Procesos de Gestión establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia de la organización.

Evitar esto, constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su agente principal.

El trabajo de diploma que presentamos es una tarea de un proyecto de investigación más general dirigido por el DrC. Omar Paulas González, acerca de la Gestión en las Organizaciones Deportivas de Base, del cual la tutora Lic. Milagros Baluja Quintero y el MsC. Humberto García Pedraja son colaboradores y están elaborando su tesis de maestría y doctorado respectivamente. Los resultados que se han obtenido forman parte también del contenido de este proyecto.

En este marco, como posible respuesta, el presente trabajo de investigación está dirigido a determinar, ¿cuáles son las vías para lograr un perfeccionamiento de la Gestión Deportiva en la estructura de base del deporte en los Combinados Deportivos del municipio de Santa Cruz del Norte?

Sobre la base de este PROBLEMA CIENTIFICO, el OBJETIVO GENERAL de este estudio es: Proponer alternativas gerenciales que propicien el perfeccionamiento de la Gestión Deportiva en la estructura de base en los complejos deportivos de Santa Cruz del Norte.

A partir de este objetivo se han diseñado las siguientes TAREAS CIENTIFICAS:

1. Analizar las principales tendencias actuales en la Gestión Deportiva en Santa Cruz del Norte.
2. Valorar los factores positivos y negativos de la gestión deportiva en la estructura de base del deporte de Santa Cruz del Norte.

3. Elaborar las alternativas para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en la estructura base del deporte de Santa Cruz del Norte.

Generando consecuentemente las *PREGUNTAS CIENTIFICAS*:

1. ¿Qué tendencias teóricas y metodológicas se manifiestan sobre la gestión deportiva en la estructura de base del deporte en los combinados de Santa Cruz del Norte?
2. ¿Cuáles son los factores positivos y negativos que se presentan en la gestión deportiva de la estructura de base del deporte en los combinados de Santa Cruz del Norte?
3. ¿Cómo se lograrían el perfeccionamiento de la gestión deportiva en la estructura de base del deporte en los combinados de Santa Cruz del Norte?

El trabajo de tesis consta de dos capítulos en los que se responden las preguntas científicas como objeto de este trabajo.

El capítulo I, Fundamentación teórica aborda los conceptos, técnicas empleadas en el trabajo de tesis partiendo del concepto de organización, Proceso de Gestión y la dinámica evolutiva de la base estructural del deporte en Cuba.

Metodología y Caracterización de los resultados, título del capítulo II, explica la metodología empleada a lo largo del proceso investigativo así como la caracterización de los resultados de las encuestas realizadas en los combinados deportivos a los directivos y clientes. Además analiza estos resultados valiéndose de un diagnóstico que genera las alternativas como posibles soluciones para lograr un perfeccionamiento de la Gestión Deportiva en la estructura de base del deporte en los Combinados Deportivos del municipio de Santa Cruz del Norte.

CAPITULO I. FUNDAMENTACION TEORICA

En el siguiente capítulo se esclarecen algunos conceptos empleados en la elaboración del trabajo de tesis acerca del perfeccionamiento del Proceso de Gestión en la estructura de base de las organizaciones deportivas en Cuba y en especial en Santa Cruz del Norte. De esta forma se sintetizan algunos de los criterios generalmente aceptados con relación a los enfoques de la organización, el Proceso de Gestión en las organizaciones deportivas, los enfoques y estrategias en el deporte y la matriz DAFO.

Enfoques o teorías de la organización

La sociedad contemporánea puede considerarse una sociedad organizada, al ser caracterizada por el reiterado número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines. Aunque Peiró (1990), considera que a causa de las organizaciones existentes, es tal vez más útil brindar ejemplos de los procesos internos que se dan en las organizaciones, pues resulta muy extensa la relación de autores que han definido el concepto de organización y la forma que se lleva a cabo su Proceso de Gestión

El término de organización tiene dos acepciones comúnmente utilizadas en la literatura sobre dirección, una hace referencia a la organización como parte del proceso de dirección y la otra como sinónimo de institución, de sistema total. La organización entendida como estructura humana donde transcurre casi la mitad de nuestras vidas según afirma Weinert (1985), a la que el ser humano incorpora, transfiere y a su vez recibe influencias e intereses, dentro de reglas y regulaciones de carácter formal e informal.

Su problema fundamental radica en dar respuesta a las exigencias e interacción con el entorno, además, construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacciones Castellano Castillo (1998).

Las denominadas organizaciones según Joan Goldsmith y Ranthe (2000) constituyen fenómenos entrelazados con la vida cotidiana de las personas, siendo su desarrollo en el Proceso de Gestión efectiva uno de los logros más grande del hombre.

En la evolución del Proceso de Gestión en las organizaciones se han presentado diferentes concepciones que sustentan la razón de ser de las mismas. Estas concepciones están referidas a:

1. El beneficio es necesario para la supervivencia de la organización.
2. La organización asegura la satisfacción de las necesidades del mercado.

3. La organización asegura las necesidades de los que trabajan en ella.

Desarrollar las organizaciones absolutizando algunas de las concepciones anteriores sería un enfoque limitado, al negar elementos que condicionan su desarrollo. Por otra parte, tampoco puede considerarse mutuamente excluyentes, ya que una entidad, para proyectarse en función de los beneficios, no puede hacerlo al margen de las exigencias del entorno para garantizar su responsabilidad social y de su misión.

Se entiende por Proceso de Gestión un concepto que forma la célula fundamental del proceso interno y externo en las organizaciones.

El Concepto de Gestión: “es dirigir con acción y efecto la realización de diferentes tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conducen a una finalidad.”

No es nuestro objetivo enfrascarnos en un análisis sobre definiciones; sin embargo, luego de valorar detenidamente el tratamiento que a este aspecto brindan distintos autores, utilizaremos la que ofrece Richard H. Hall en su libro “Organizaciones, estructura, y procesos” (1991), la que no está exenta de imprecisiones, para los efectos de nuestros propósitos en el presente trabajo, es la más aceptada.

“Una Organización es una colectividad relativamente identificable, en un orden normativo, rango de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio, y se enmarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.”

Desarrollar un proceso organizativo significa, analizar el término organización desde el punto de vista dinámico, lo que implica la creación de condiciones para el desarrollo armónico de las acciones que permitan alcanzar los objetivos marcados por la gerencia.

Esto constituye, en definitiva, la acción de perfeccionar organizaciones, cuyo problema fundamental radica no sólo en la racionalidad y el incremento de la productividad, como plantea Frederick Winston Taylor, ni en la formación de estructura racionales de mando según el pensamiento de Henri Fayol, ni tampoco en el énfasis en la relaciones humanas y las motivación como señalaran Elton Mayo y Abrahán Maslow, sino que constituye un proceso complejo que requiere un enfoque en sistema, que abarque los aspectos que exige la dirección en los tiempos actuales, muchos de los cuales aún están por resolver, destacándose, entre otros, la identificación de los miembros con su organización.

Esto significa que la organización es el único medio para lograr una coordinación y utilización eficaz y eficiente de personas, materiales y tecnología, que permita lograr entidades exitosas.

Por su parte Porter, Goldsmith y Portuondo (2001), plantean que las organizaciones no tienen por qué desaparecer, sino que es posible reformarlas y actualizarlas continuamente, así como el perfeccionamiento del sistema de dirección, para que nunca les llegue la hora final. Si desean conservarse prestas a enfrentar el futuro, no pueden dejar de ser organismos vivos palpitantes y alertas, nada puede considerarse perpetuo y no pueden ser creadas para perder. Por ello, es necesario lograr organizaciones con estructuras flexibles y una redefinición del trabajo en función de la misión por cumplir, que eliminen todo cuanto pueda osificar las estructuras, pues en el futuro será importante el servicio, la innovación, la calidad, el marketing, la disminución del trabajo repetitivo, las políticas de personal, los tamaños racionales y el aplanamiento, para que las organizaciones puedan triunfar.

Por su trascendencia en el desarrollo de la sociedad y su influencia en la formación y consolidación de los grupos sociales, la organización desde el punto de vista dinámico, ha sido estudiada también por varios autores, formulando sus correspondientes definiciones que, al analizarlas integralmente, aportan elementos para la elaboración de procedimientos, tecnologías o modelos que se elaboren para organizarlas o perfeccionarlas.

Los procedimientos tienen carácter de proceso encaminado a objetivos. Estos deben definir las posiciones individuales, unidades organizativas e interrelaciones. La estructura debe permitir el logro de los objetivos. Constituye una combinación de los objetos de trabajo, medios de trabajo y recursos humanos del proceso de producción o servicio. A partir de los criterios planteados anteriormente, en el presente trabajo se toma como fundamento la concepción de que el Proceso de Gestión es un proceso integral y sistemático para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión.

En nuestro trabajo también resulta necesario hacer un análisis de las definiciones conceptuales sobre organización ya que se pueden extraer una serie de aspectos importantes, entre los que se encuentran:

- Las organizaciones se constituyen para lograr un fin común u objetivo, por lo que todos los elementos, subsistemas o componentes de éstas se orientarán a la consecución del mismo.
- La cooperación o concertación de acciones de sus miembros implica una dirección, lo que exige el diseño de sistemas de información y decisión, así como la definición de posiciones individuales.
- Las organizaciones forman un sistema estructurado, lo que implica la existencia de una estructura organizativa, con diferentes niveles de complejidad que exigirá mecanismos de coordinación.
- Las organizaciones están insertadas en un medio o entorno.

Consideraciones generales sobre la evaluación de los enfoques de dirección y gestión en las organizaciones y su influencia en Cuba.

Las particularidades del Proceso de Gestión y las tendencias que se ponen de manifiesto hoy en día, constituyen el resultado de seguimiento y evolución de un conjunto de enfoques, que reflejan diferentes puntos de vista, posiciones y principios para ejecutar el perfeccionamiento organizacional, agrupados en: enfoques centralizados en el trabajo, en las personas y en el sistema organizativo Castellano Castillo (1998).

El desarrollo de estas plataformas de análisis se inicia a principios del siglo XX, respondiendo a la necesidad de aplicar aspectos de la práctica administrativa de la época, caracterizados en sus inicios, por concebir la organización como un sistema cerrado, con un nivel de estructuración, donde el factor humano ocupaba un segundo plano en función de obtener altos niveles de productividad para cumplir el objetivo fundamental; es decir, la obtención de altos volúmenes de producción para un mercado seguro.

A partir de la década del '30, a pesar de mantenerse la concepción del sistema cerrado de la etapa anterior, comienza a producirse un cambio en los enfoques con respecto al lugar del hombre en la organización, exagerando su papel psicológico, pero manteniendo un alto nivel de formalización de posiciones individuales, lo que continua siendo factible por el relativo nivel de estabilidad del entorno.

Posteriormente en la década del '60 comienza a desarrollarse la concepción de la organización como sistema abierto en interrelación con otras entidades, destacándose el papel del cliente y considerando al hombre como su activo más importante. El liderazgo se convierte en una necesidad, se agudiza la competencia y se manifiesta un énfasis en las estrategias empresariales, comenzando a producirse un cambio del enfoque reactivo al preactivo Castellanos Castillo (1998).

A partir de la década de los '80, las interrelaciones de las organizaciones con el entorno se consolidan. Estas interrelaciones se caracterizan por el dinamismo y turbulencia, produciéndose un aumento de la complejidad de la dirección de las organizaciones.

Esto trae como consecuencia que la definición de las estrategias, el estudio de la cultura y diseño organizacional, constituyan también una preocupación de los directivos. Las organizaciones se comienzan a diseñar con enfoque situacional y de flexibilidad, ante una situación, donde lo único estable es el cambio Hernández Cotón 1994 y Sánchez Gallego (1995).

Por otra parte, se acercan el papel del directivo y el empleado, debido a la centralización de autoridad y la disminución de los niveles jerárquicos. Se potencia el liderazgo y los recursos humanos, los cuales no garantizan por sí solo el éxito, sino que deben ser correctamente utilizados, lo que depende, entre otros aspectos, del diseño organizacional.

En las condiciones cubanas Hernández Cotón (1994), se han desarrollado fundamentalmente tres enfoques: el administrativo, el económico y el tecnológico cada uno con sus particularidades, dadas esencialmente por la cultura organizacional existente.

El Proceso de Gestión ha sido predominante, no siendo en la actualidad coherente con el entorno dinámico en el cual se desempeñan las organizaciones, concebidas estas, a demás como sistemas

cerrados. Tomando como base esta situación, se impone una transformación hacia enfoques participativos en su organización dirección con el propósito de concebirlas un sistema abierto.

La tendencia de los años '90 y principios de este siglo se vienen caracterizando por el fin de la organización tradicional, desarrollándose un perfeccionamiento organizacional centrado en lograr la máxima flexibilidad y capacidad de reacción ante las variaciones del entorno.

La flexibilidad en las organizaciones Castellano Castillo (1998), implica una transformación cualitativa de la gestión organizacional, dirigida hacia los aspectos siguientes:

- Integración de todas las unidades organizativas en una visión única de la entidad.
- Orientación al cliente.
- Descentralización de la información y la toma de decisiones.
- Organizar sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan en función de las actividades que integran la cadena de valor de la organización.
- La coordinación de la gestión se realiza de forma horizontal, multidisciplinar y basada en la secuencia de actividades de la organización.
- Aplanamiento del organigrama.
- Comprensión y gestión de los procesos y el tiempo para servir al cliente.
- Pensamiento global y operacional; es decir, centralización máxima de la gestión operativa.

En correspondencia con lo antes expuesto y tomando en consideración los criterios de Hernández Cotón (1994) y Rosenberg (1997), se puede concluir que, entre los rasgos esenciales que caracterizan las tendencias en el diseño organizativo se encuentran:

- El énfasis en la coordinación horizontal basada en la responsabilidad técnica de las personas y su integración al proceso.
- La disminución de las diferencias entre dirigentes y dirigidos así como los niveles de dirección con el consiguiente aplanamiento de la estructura.
- El completamiento de la cadena de valor organizacional, mediante la cooperación entre organizaciones, llevando a que los límites entre ellas sean cada vez más difusos y las formas organizativas sean, por tanto, fluidas y transitorias.
- El énfasis en el desarrollo de las personas, abarcando simultáneamente los aspectos estratégicos generales y las tareas específicas en todas las unidades organizativas, basando las posiciones y la responsabilidad de las personas.
- La creación de equipos de trabajo como parte de los sistemas de alto rendimiento, basados en una gestión y actuación autónomas.
- La cohesión para la orientación y coordinación, atendiendo a las características de la demanda del cliente, los criterios compartidos del proyecto organizacional, la visión compartida de la entidad y los valores, en vez de por reglas y supervisión directa.
- La elaboración de proyectos de diseño compartido, en cuya concepción intervengan los miembros de la organización.
- La visión a largo plazo de la entidad, mediante adopción de enfoque estratégico.

Consideraciones generales sobre el proceso de dirección y gestión en las Organizaciones Deportivas de Base.

La organización deportiva inmersa también en estas concepciones, no escapa de las influencias e incidencias del plano conceptual y práctico abordado, por lo que el Proceso de Gestión ha estado dirigido a un cambio constante, a parte de la aparición de los nuevos enfoques y tendencia.

Pensar en la organización del futuro, es pensar en organizaciones con gran capacidad de adaptación al medio ambiente y una gran adaptabilidad para flexibilizar su estructura interna de forma que se garantice su supervivencia, es decir perfeccionar su Proceso de Gestión.

No basta con tener capacidad de cambio, debemos adelantarnos a él. Si tenemos que designar un servicio cuando nos lo solicitan nuestros clientes, probablemente muchos de ellos ya se habrán marchado a buscarlos en servicio deportivo más cercano. Esto hace cambiar la forma de dirigir, gestionar y de actuar por parte de los componentes de la organización. Se trata de pensar en nuestros clientes pero también en nuestros no clientes, hay que sorprender ¿Cuántos factores sorpresas hemos ofrecido últimamente a nuestros clientes? ¿Cómo percibe nuestro servicio el entorno? ¿Cómo perciben nuestros clientes internos ese servicio?

La organización deportiva del futuro tiene que construirse bajo la premisa de las nuevas tendencias y enfoques del Proceso de Gestión, dirigida al compromiso con el individuo, trabajo en equipo, competencias individuales y de grupos excelentes, y saber gestionar la diversidad.

Uno de los grandes problemas que tenemos en nuestras organizaciones para orientarlas al futuro, es ser conscientes de que la mayor parte de los procesos, estructuras y servicios, que no han funcionado en el pasado, representan un freno para el avance. Aceptar esta premisa es muy complicado, las personas y las organizaciones tienen miedo al cambio, a pesar de que vivimos constantemente sumergidos en el interior y exterior.

Esto no significa que lo anterior era o estaba mal diseñado, sino más bien que hay que modificarlo, al menos, en algunos aspectos, lo que probablemente nos conduzca como resultado de un servicio nuevo.

Este es uno de los problemas que estamos observando en las organizaciones deportivas que siguen estáticas, centradas en la misma estructura del poder, no hemos avanzado como organizaciones, solo han avanzado los servicios, pero no se manifiestan la repercusión en el interior de las mismas. En las organizaciones deportivas actuales se están introduciendo diferentes cambios que propicien el perfeccionamiento.

Charles Handi, compara la organización con una hoja de trébol, donde una de sus hojas la constituiría la capacidad esencial de la organización su razón ser, su núcleo de competencias; otra sería el trabajo subcontratado y la tercera, el personal flexible que tendrá que ser capaz de asumir cada cierto tiempo habilidades y capacidades nuevas al ritmo que marquen las nuevas tecnologías.

Las nuevas organizaciones deportivas no pueden mantener la dependencia de la cadena de mando solo porque el organismo lo establezca, si van a estar basadas en la confianza y el apoyo, el directivo, el funcionario, deben funcionar con la autonomía suficiente, pero para esto se requiere de un nuevo enfoque en el Proceso de Gestión en la organización.

Como tendencia hacia el avance de las organizaciones deportivas, se definen aquellas que van a enriquecer y mejorar la organización actual haciéndola crecer y mejorar sus servicios; insertadas en un perfeccionamiento en su Proceso de Gestión.

A pesar de las diferencias que encontramos en las organizaciones deportivas, existen muchas similitudes, pero algunas de las cuestiones que vamos a plantear resuenan en todas partes y cada vez van a tener más eco en el deporte.

Siempre se plantean premisas generales, tenemos el doble problema de a quien afecta y en que grado esto será una labor de cada gestor y cada persona perteneciente a una organización.

Frecuentemente se manifiestan situaciones que inciden en la organización deportiva tales como la falta de:

- misión,
- comunicación,
- formación,
- delegación,
- motivación de nuevas perspectivas,

- objetivos,
- definición de tareas, etc.

Como consecuencia de que las personas, prácticamente no han variado; esto no es tan grave, lo peor es que les cuesta ver el cambio, les resulta mas complicado abandonar sus cómodas posiciones, no han sido formados ni educados en esa línea de trabajo organizacional. Con la camisa de fuerza de las estructuras heredadas.

Tratar de hacer transformaciones como las que venimos discutiendo. Es predestinarse al fracaso, pues no basta, sin embargo, con tomar conciencia de la urgencia del cambio, ni siquiera basta con identificar el rumbo preciso de la transformación requerida. También es importante reflexionar sobre la manera más adecuada de emprender el proceso de perfeccionamiento.

Es de esperar que una organización deportiva cuyo personal es, por definición, parte importante de la elite de la sociedad, sepa asumir la forma más eficaz de operación disponible y delegar en sus integrantes la responsabilidad directa de crear, cada uno en su ámbito, los comportamientos, los contenidos y las estructuras del futuro.

El propósito de este trabajo investigativo, no es sin embargo, realizar un estudio exhaustivo sino simplemente mostrar la posibilidad de utilizar alternativas como guía para el perfeccionamiento de las base del deporte

Hasta hora las organizaciones deportivas siempre han tenido demanda para consumir la oferta que generaban, pero el ocio, Turismo Deportivo y la practica de la actividad física y deportiva son valores en alza dentro del mercado, y con seguridad en los próximos años, la iniciativa va a realizar sustanciosas inversiones, esto les va ha imponer el cambio en su concepción y diseño.

Etapas del perfeccionamiento del proceso de Gestión en las Organizaciones Deportivas de Base en Cuba.

El Proceso de Gestión en las organizaciones deportivas de base, ha transitado por un camino de perfeccionamiento y adecuaciones de las realidades cambiantes ligado al propio proceso revolucionario, en virtud del acelerado desarrollo social experimentado por la sociedad cubana, donde el deporte en todas sus manifestaciones se erige como uno de los lideres de este proceso.

Con la promulgación de la ley número 936 del 23 de febrero de 1961, quedo disuelta la “Dirección general de Deportes” y se crea el instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER). Lo que posibilita en esta Primera Etapa que el proceso de dirección y gestión en la organización se centre en la Masividad y Desarrollo del Deporte.

Esto provoca la creación del régimen de participación deportiva, organización de los consejos voluntarios deportivos, diversificación del desarrollo de la cultura física y el deporte en el interior del país, la creación de la Escuela Superior de Educación Física Comandante Manuel Fajardo (ESEF) y la construcción de instalaciones deportivas en todo el país, además de una industria deportiva que garantizaba la producción de artículos deportivos para la práctica deportiva.

La Segunda Etapa se centra en la búsqueda de la Reorganización y Calidad en el proceso de gestión dirigido a la enseñanza de la educación, 1966 a 1976. Se implementa el plan INDER – MINED, de esta forma comienza los Juegos Escolares de Alto Rendimiento, oficialización de un programa de educación física en todos los subsistemas de educación, se crea el Instituto Superior de Cultura Física y Deporte Comandante Manuel Fajardo.

En la década del '80 se abre paso a la Tercera Etapa que comienza con el proceso de Rectificación de errores, tendencias negativas y la Reconvención y Redimensionamiento en la organización; esto estaba dado por un régimen financiero blando y una excesiva intervención del organismo central.

En los años '90, con el abrupto cambio del escenario internacional, se hace evidente una nueva dinámica en las organizaciones de base del deporte. Los procesos de dirección experimentan múltiples presiones para el cambio. Las exigencias del mercado o los servicios, las necesidades crecientes de la calidad de vida de la población. Más aún por las difíciles condiciones económicas que atravesamos en el período especial, condicionan constantemente el perfeccionamiento de los procesos, productos y servicios existentes en circunstancias difíciles y tensas. El sistema de ciencia e innovación tecnológica

y la implementación de la dirección por objetivo se conciben como el sistema estratégico para el desarrollo de nuevos procesos de dirección y gestión a las organizaciones de base del deporte.

En estudios recientes han demostrado que la innovación no atañe únicamente el subsistema técnico (innovación tecnológica), sino que en muchos de los casos la innovación organizativa facilita el conjunto de contratos y relaciones que la organización establece exactamente con los clientes y colaboradores. Como el entorno es altamente competitivo y dinámico, donde lo único constante es el cambio. En este trabajo se presenta, a partir de las aportaciones de diferentes autores.

Tendencia Actual de la Organización Deportiva de Base. La organización deportiva contemporánea.

Hablar hoy en día de la organización deportiva, exige realizar un esfuerzo para integrar las múltiples y variadas tendencias que se están produciendo en su ámbito de desarrollo. Como en el mercado, la cultura, el empleo, la empresa, el hombre, etc., en el deporte se manifiestan los cambios con mayor celeridad y nitidez que en otras áreas debido, fundamentalmente, a dos cuestiones; primeramente a su juventud (un siglo en su concepción moderna) y la segunda, por su consideración de fenómeno social, haciéndose eco en los medios y canales o vías de comunicación de más impacto social.

El Dr C. Omar Paulas define a la organización deportiva como:

“Organización social, con una estructura administrativa integral donde se desarrollan los procesos de actividad física y deportes, la cual cuentan con recursos humanos, materiales y económicos además de su aporte jurídico, que garantiza la practica de la actividad física y deporte”.

El deporte constituye para la sociedad un indicador de progreso. Por lo tanto las realidades de sus múltiples manifestaciones son también variadas, según los entornos externos e internos en los que nos basemos.

El contexto organizativo, según la obra de Charles Handi, podemos tomarlo según tres puntos de referencia:

1. Conjunto de individuos con sus peculiaridades y necesidades, además de formas diferenciadas de adaptarse a sus roles.
2. Sistema socio político con fines claros, relaciones, objetivos, valores. Mecanismos, gestión y jerarquías de poder.
3. Sistema de poder e influencia muy similares a los sistemas socio político.

El DrC. Omar Paulas nos ofrece una serie de características principales de la organización deportiva:

- Es una organización social.
- Es un nivel micro social de grupo.
- Tipo específico de institución dentro del contexto socio económico.
- Relacionada con el sistema de cultura física y deportes.
- Satisface las necesidades de la población a través de la actividad física y deportes.
- Entidad ejecutora de la política y planes de desarrollo deportivo.

Enfoque y Pensamiento Estratégico en el Deporte.

El enfoque y pensamiento estratégico a diferencia de otros en la esfera de la Gestión de Deporte en el mundo, ha tenido que desarrollarse en condiciones de enfrentamiento al entorno y a las situaciones de las organizaciones deportivas.

Unido a lo anterior es necesario explicar, que el sistema de gestión de la generalidad de la organizaciones deportivas han estado diseñados para funcionar en condiciones diferentes a lo que el entorno les exige, sin tener en cuenta hacia dónde van y que buscan en el futuro, de aquí se deriva que hay una ausencia total del enfoque estratégico.

El enfoque estratégico no es más que los puntos de vista que debe tener la organización deportiva al definir sus estrategias, es la guía de la proyección de la entidad administrativa o de servicio que se trace los curso o programas de acción. Este concepto en la esfera del deporte, es de prioridad para los gerentes que tienen la responsabilidad de encaminar a las instituciones deportivas, en la obtención de nuevos triunfos.

El pensamiento estratégico es el complemento del trabajo del directivo en lo que a estrategia se refiere, pudiéramos decir que es el sustento conceptual teórico y práctico, que consolida las acciones del directivo en la Organización Deportiva.

El pensamiento estratégico, está compuesto por dos conceptos abstractos, pero que en la realidad se manifiestan de forma objetiva.

Al referirnos al pensamiento estratégico es necesario, relacionarlo de forma inevitable con el pensamiento sistémico. De éste concepto hay que referirse al especialista Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”.

En el mundo de la Gestión del Deporte, el pensamiento sistémico es un concepto que se introduce por primera vez hace 10 años, en la esfera de los negocios. Es por ello, que cuando se habla de sistémico hay que referirlo a observar las cosas como sistema completo en constante dinamismo, en movimiento.

Las organizaciones deportivas deben verse teniendo en cuenta la calidad de la dinámica del sistema, su complejidad etc. Es decir, la dinámica del sistema tiene que ver mucho con la eficacia y efectividad que se le imponga a estos dos elementos, a la aplicación e implementación de los principios básicos de los sistemas.

Los principios son los siguientes:

- Frontera/Límites.
- Componentes o Elementos.
- Redes.
- Retrasos.
- Retroalimentación.

Todo pensamiento estratégico es sistémico, por lo tanto algunos especialistas en la materia y la experiencia de organizaciones deportivas con resultados en su trabajo, expresan que está dirigido a:

- Competencia, Productividad, Rapidez en el Cambio.
- Globalización de los negocios.
- Calidad en la fuerza de trabajo. Cambio demográfico y diversidad de la población.
- Imagen corporativa de la organización.
- Inversión del capital humano.
- Incremento en la calidad de vida en el trabajo. Trabajo en grupo.
- Reglamentaciones. Ética y responsabilidad total.
- Introducción de la ciencia y la tecnología.
- De la gerencia automática al de tipo participativa.
- Preocupación ecológica por el entorno y la calidad de vida.

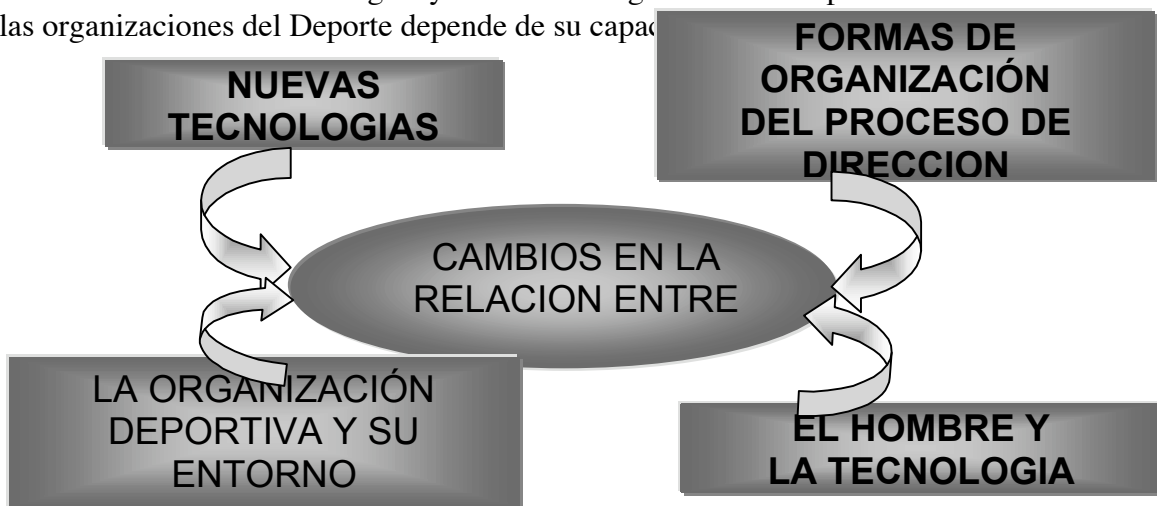
Otra dirección a la que está vinculado el pensamiento estratégico es la PROSPECTIVA. Ella es, ACTUAR ANTES preparar el futuro, tomar con antelación lo que pueda presentársenos.

La PROSPECTIVA es:

- Predecir o adivinar el futuro que en la realidad aún no existe.
- Crear una capacidad anticipatorio en la función general ante distintas situaciones que hipotéticamente pudieran ocurrir y que afecten la organización.
- Preparación de concepciones y propuestas a tomar ante cada una de las posibles circunstancias.
- Función general a considerar como sistema anticipatorio más gestión estratégica
- Búsqueda de posibilidades de exploración de nuevos mercados.

La Gerencia del Deporte y sus nuevas realidades

En el mundo actual se están manifestando dos tipos de cambio en las organizaciones del deporte: La introducción de nuevas tecnologías y Formas de organización del proceso de Dirección. La eficiencia de las organizaciones del Deporte depende de su capacidad de adaptación a estas nuevas condiciones.



A medida que el mundo se vuelve más complejo, impredecible y turbulento, las organizaciones tienen que luchar por adaptarse, ser flexibles y aprender en forma permanente, y del éxito que tenga en lograrlo depende su desempeño y hasta su propia supervivencia.

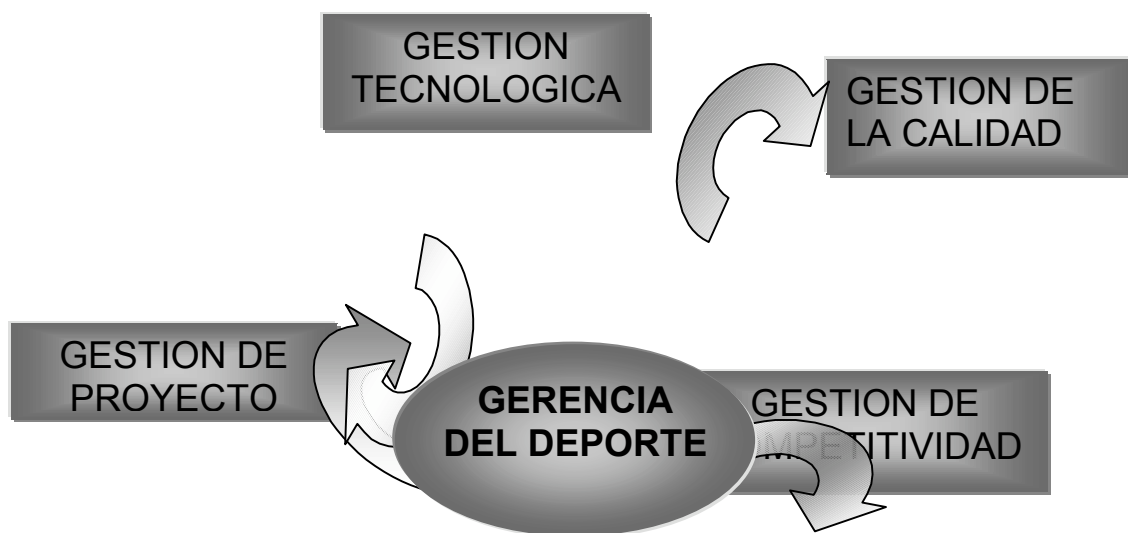
El reto del cambio está dado en modificar su cultura, de sus sistemas y procesos. Es decir, se trata de actualizar las culturas de las organizaciones a los cambios que están ocurriendo a su alrededor.

Los miembros de las organizaciones se involucran activamente en el trabajo, asumen más responsabilidades y se tiende a la auto dirección y al autocontrol, es decir a trabajar en equipo.

De lo anterior se deriva lo siguiente:

- Las organizaciones deportivas tienen sistemas más flexibles y su estructuración llega hasta los lugares más pequeños.
- Se evitan las especializaciones extremas (profesores y técnicos integrales) la administración autoritaria, le logra la dirección participativa y el trabajo en equipo como cuestión fundamental.
- Se garantiza la calidad en el cumplimiento de los objetivos y acciones.
- El énfasis de organizar las actividades está más en los procesos, es decir más en el "Cómo", que en el "Qué".
- Se reconoce que el colaborador (profesor, técnico, especialista, etc) necesita conocer que tiene un mayor control sobre su destino y su vida, que su trabajo tiene sentido, que es más comunicativo y se relaciona en el equipo de trabajo.

Las organizaciones deportivas dejan de ser paternalistas y autoritarias y se convierten en participativas. Los jefes son más líderes, por ello que el nuevo enfoque de la Gerencia del Deporte se manifiesta de la forma siguiente.



GESTIÓN TECNOLÓGICA

- Representa la administración preactiva de conocimientos regeneradores, que contribuyen a consolidar las acciones y objetivos de la organización deportiva.
- Evalúa y analiza los resultados obtenidos y retroalimenta a la organización deportiva.
- Formula proyectos de expansión del conocimiento y de transformación de la organización y establece relaciones con entes externos que apoyarán la realización de los proyectos.
- Representa la función “puente”, entre la realidad externa, la que se utiliza de la información del entorno para atemperar o equilibrar la organización.
- Constituye la función sustentadora del proceso de aprendizaje de la organización deportiva.

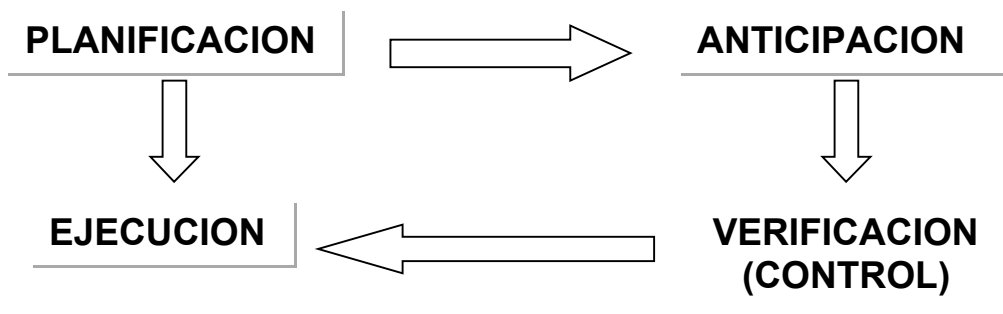
GESTIÓN DE LA CALIDAD:

- Constituye la administración de todos los recursos de los servicios administrativos y de comercialización que permiten garantizar el logro de los objetivos definidos en los planes y estrategias de desarrollo de la organización deportiva.
- Diseña y ejecuta acciones que ubican a la organización deportiva en posiciones crecientes.
- General información para su análisis interno.
- Recibe propuestas de cambios, en atención a los escenarios futuros.

GESTIÓN DE LA COMPETITIVIDAD:

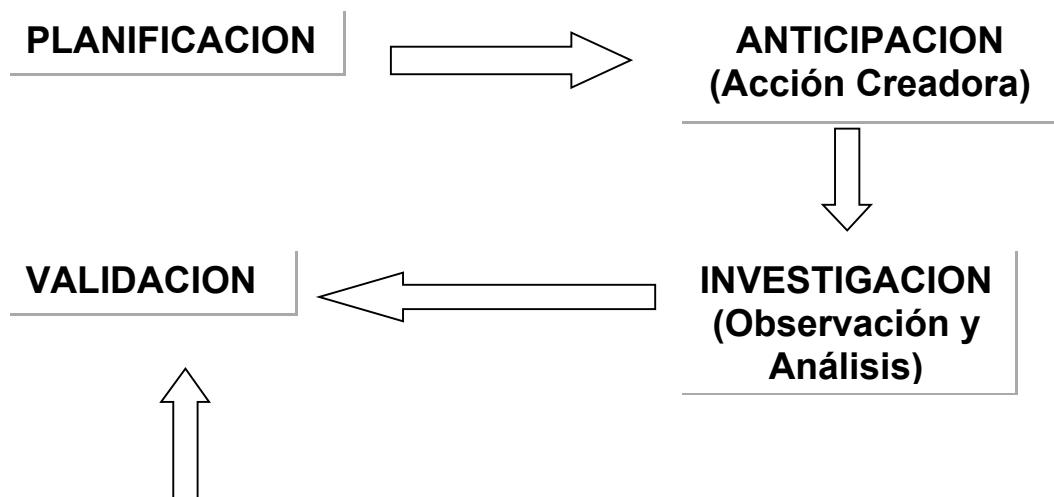
Se manifiesta en dos procesos:

CICLO DE MEJORA (CONTINUA)



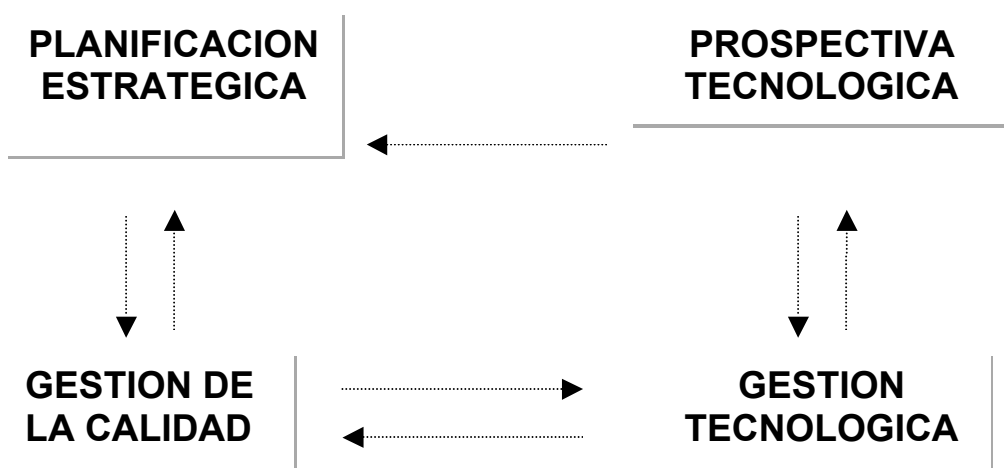
CICLO DE CREACION O INNOVACION

(Replantea futuro de la organización) revisando los escenarios.



(Ciclo sin comienzo, ni fin)

MODELO DE GESTION DE COMPETITIVIDAD



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Representa la formulación de planes estratégicos y acciones específicas orientadas a asegurar la permanencia de la organización en el mercado, la participación creciente en este y mayor ganancia.

PROSPECTIVA TECNOLÓGICA:

Constituye la formulación, evaluación y análisis de escenarios futuros, probables y deseables, tecnológicos, comerciales, etc, en los cuales se desempeñará la organización.

GESTIÓN DE PROYECTO:

Representa la concepción, elaboración y diseño, así como el aseguramiento de su realización.

La Realidad de las Organizaciones Deportivas.

Teniendo en cuenta la generalidad de las organizaciones deportivas, es fundamental establecer puntos de partidas para exponer el futuro y desarrollo de la organización deportiva le espera. En los siguientes factores refleja la situación actual:

- Búsqueda de recursos económicos.

- No se evalúa el costo de los programas.
- No se establecen parámetros comparativos de desarrollo.
- Reticencia a la introducción de las nuevas tecnologías.
- Falta de madurez en la concepción de programas estratégicos deportivos.
- Externalización de muchos servicios sobre la base de la experiencia y por las características del servicio deportivo, pero falta preocuparse por el impacto que esa situación genera en el interior de la organización.
- Se deja de considerar el enfoque de deporte salud, deporte turismo, deporte como dinamizador económico.
- Las estructuras deportivas que se copian son clásicas, sin tener en cuenta el entorno, ni las características sociales.
- Más centradas en las inversiones que en los criterios de optimización de las mismas, o en los elementos fundamentales que definen la viabilidad futura.
- Falta de creatividad y pragmatismo en la puesta en práctica de proyectos.

Concepción de Eficiencia y Eficacia en las Organizaciones Deportivas de Base.

El deseo de desarrollo y la necesidad objetiva de perfeccionar el Proceso de Gestión de las estructuras básicas de las organizaciones deportivas de nuestra sociedad, han adquirido una importancia trascendental en el logro de la eficiencia y la eficacia en todos los aspectos y estructuras, así como métodos y formas organizativas de dirección mediante enfoques científicos que parten del estudio de aspectos metodológicos y organizativos en la formación de objetivos fundamentales en el desarrollo de la sociedad.

Lo primero que hay que analizar cuando estudiamos si hay eficiencia y eficacia en las organizaciones deportivas, son las definiciones conceptuales filosóficas.

EFICIENCIA: Forma en que se logran los objetivos interpretados, como la relación entre entradas utilizadas y salidas obtenidas (hacer las cosas bien).

EFICACIA: Grado en que se logran los objetivos, como la relación entre salidas y salidas obtenidas (lograr resultados).

EFFECTIVIDAD: Es la forma y grado en que se forman los objetivos, obteniendo resultados a través de la relación entre salidas obtenidas y salidas deseadas (hacer las cosas bien, obteniendo resultados).

CLIENTE INTERNO: Es el rol social, la satisfacción de las necesidades del medio y la interacción social, siendo el medio un ente dinámico de la necesidad de la organización como un ente abierto a esos cambios.

La eficiencia como función interna:

1. Como proceso se refiere al desarrollo organizacional y a la tecnología.
2. Como agente de cambio. Aprendizaje.
3. Conceptos.
4. Desarrollo organizacional. Sensibilidad.

Como proceso: Liderazgo, se ve en el mismo como sistema racional en que prima la colaboración y la razón, verso de la coacción y de las amenazas.

Como agente de cambio: Debemos, en primer lugar, querer serlo, tener aptitud para desempeñar ese importante papel en la gestión de nuestra organización, por lo que implica un cambio en nuestras vida, convertidos en héroes de nuestra organización, ubicar el campo de batalla (obstáculos que creamos en

nuestra mente), experimentar cada momento como una enseñanza profundamente humana y avanzar hacia la victoria.

Al avanzar hacia la victoria como ser humano, nos hace enfrentarnos a nuestros verdaderos enemigos, que son nuestros propios hábitos o rasgos de personalidad negativos; Estos fueron formados al repetirlos constantemente en nuestras actuaciones pasadas, por lo que, consientes de esto hemos de modificar nuestra conducta y así transformar:

- Preocupación en optimismo.
- Envidia en satisfacción consigo mismo y respeto a los demás.
- Desamor hacia uno mismo en auto respeto.
- Dependencia o apego en amor verdadero.
- Ego en humildad.

Conceptos: EFECTIVIDAD = EFICIENCIA = EFICACIA. Para que esta igualdad sea efectiva;

- La entidad u organización deportiva tiene que ser efectiva en su gestión.
- En la organización deportiva todos tienen que ser eficientes.
- Quienes dirigen o administran (Organizadores deportivos), tienen que lograr la eficacia.

Esto se puede lograr a partir de las exigencias que existan en la organización deportiva, por lo que recomendamos;

- Lograr que todo el personal haga las cosas bien.
- Exigir que sus administradores y dirigentes logren resultados en su trabajo.
- No se conforme hasta que su identidad logre alcanzar la efectividad.
- Sepa que nunca será posible lograr efectividad con personal innecesario.

Desarrollo organizacional: Es un proceso basado en la aplicación de las ciencias del comportamiento, consientes en facilitar el diseño y ejecución de cambios en la cultura y procesos organizacionales. Para mejorar el desempeño global y personal, y crear capacidades auto sostenidas de renovación. Existe gran cantidad de intervenciones asociadas al desarrollo organizacional como actividades diseñadas y acortadas por clientes y consultores durante el proceso, agrupado de acuerdo a las siguientes clasificaciones:

- Dirigidas a mejorar la eficiencia individual.
- Dirigidas a mejorar la eficacia de grupos y equipos de trabajo.
- Dirigidas a las relaciones entre grupos.
- Dirigidas a toda la organización en su conjunto.

La eficiencia como termino se emplea para valorar el logro de objetivo planteado, de la utilidad o carácter económico de dicha actividad, de la utilización racional de los recursos y la correcta selección de los métodos para realizar el objetivo; por tanto, la actividad se considera eficiente así como resultado del empleo de los métodos propuestos, los recursos disponibles se utilizan de la manera más económica, se logra el objetivo planteado y el efecto planificado.

El objetivo de las organizaciones deportivas del futuro es perfeccionar la eficiencia y su interacción con el entorno para dar respuesta a sus exigencias, así como, considerar el cambio como proceso natural y aprender nuevas formas de manejar la relación compleja al interior de la organización, como aspecto fundamental en el proceso de gestión.

De esta forma facilita los procesos de cambio dispuestos por los planes, posibilita el cambio interno y la adaptación a un mundo de necesidades nuevas.

Para llevar a vías de hecho este propósito, se realiza en el capítulo II, un diagnóstico en los combinados deportivos del municipio Santa Cruz del Norte; sustentado en una tormenta de ideas con los directivos y los clientes.

Con este conjunto de ideas, se identifican el grupo amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, derivadas de las acciones externas e internas, negativas y positivas; respectivamente.

CAPITULO II. METODOLOGIA y CARACTERIZACION

DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los criterios metodológicos y operativos que se han tomado en consideración para el estudio del Proceso de Gestión en las organizaciones de base del deporte, en ello se destacan aportes con la fundamentación teórica – metodológica y práctica; así como su diseño, métodos, técnicas e indicadores.

Con un enfoque dialéctico materialista se realizaron indagaciones empíricas y teóricas, utilizando diversos métodos y técnicas.

Para cumplir con el objetivo de nuestro estudio teórico utilizamos los siguientes métodos:

- Histórico- Lógico que permitió la búsqueda de argumentos que antecieron al problema científico tratado, lo histórico proporcionó los antecedentes de los métodos de evaluación y de la capacitación de la deportiva, lo lógico aportó el conocimiento desde un plano teórico, en relación con sus funcionamientos, leyes y principios.
- Análisis – Síntesis para el proceso de estudio de la Bibliografía y la elaboración de la fundamentación teórica de referencia con el fin de seleccionar los aspectos esenciales y elaborar el diseño teórico para el perfeccionamiento de las Organizaciones Deportivas y de Base.
- Estadístico Matemático, permitió establecer el análisis de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas para la valoración de la encuesta.
- La DAFO, permitió identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades para visualizar la situación que tiene que enfrentar las organizaciones y las vías de solución; las alternativas para el perfeccionamiento de la Gestión Deportiva en la estructura de base del Deporte.

Las Técnicas utilizadas fueron:

- Encuestas a directivos, permitió valorar los efectos producidos por la capacitación en los entrenadores deportivos y conocer la magnitud y reflexión que representa la misma en su conducta profesional pedagógica y laboral.
- Encuestas a participantes, se realizó a individuos, grupos, instituciones y comunidades dentro del área de capacitación deportiva, permitió conocer los resultados en la esfera profesional, papel de la capacitación en el desarrollo económico- social, conocer la influencia positiva o negativa de esta capacitación y los efectos que produce en el medio o entorno

Selección de la muestra

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó al poblado de Santa Cruz del Norte, por su representatividad en cuanto a población, recursos materiales y humanos; desarrollo industrial e infraestructura escolar y deportiva.

La muestra seleccionada al azar, en el poblado seleccionado.

- Funcionarios que se encuestaron: 16
- Usuarios o clientes: 152

Caracterización de los Resultados.

A continuación relacionamos los resultados que se derivan del proceso de aplicación de los diferentes instrumentos de investigación elaborados.

Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de la Encuesta No. 1 a la población.

Objetivo:

Determinar el criterio de la población acerca de los servicios de las actividades físicas deportivas que oferta la organización.

Para la realización del análisis de esta encuesta contamos con el criterio de un total de 152 clientes que asisten a la práctica de las actividades físicas deportivas en las instalaciones deportivas de las instalaciones deportivas de la dirección municipal de deporte, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Acerca de las funciones que ejercen los participantes son:

- 30,9 % (equivalente a 47 personas) son trabajadores simples
- 11,8 % (18) son funcionarios o directivos
- 53,3 % (81) son estudiantes
- 3,9 % (6) no trabajan

La composición social de los que asisten a las instalaciones es heterogénea, por lo que se refleja un uso por varios sectores de la población y el 26,9 % (41) de los encuestados, son graduados de nivel superior.

Acerca de la encuesta en cuestión:

Pregunta No. 1: Considero que la oferta de las actividades físicas deportivas es:

Caracterización	Suficiente	Insuficiente	Deficiente
Resultados	46,7 % (71)	32,9 % (50)	20,4 % (31)
Valoración	46, 7 % (71) satisfechas	53,3 % (81 personas) no satisfechas	

Por encima de la mitad de las personas (81) consideran que el programa de ofertas no es el adecuado, por lo que podemos afirmar que los usuarios no se encuentran satisfechos con las ofertas que se les brinda para la práctica de sus actividades físicas deportivas.

Pregunta No. 2: La calidad de las actividades físicas deportivas es:

Caracterización	Buena	Regular	Mala
Resultados	36,8 % (56)	52,0 % (79)	11,2 % (17)

Alrededor del 52 % de las personas consideran que la calidad de las actividades es regular, restando el mayor por ciento (36,8%) como buena.

Pregunta No. 3: Su asistencia a las instalaciones es:

Caracterización	Diaria	Alguna veces (2 ó 3 a la semana)	Sección de trabajo (mañana/tarde)
Resultados	42,8 % (65)	57,2 % (87)	23,7% (36)
			76,6 % (116)

Menos del 50 % de las personas asisten diariamente a las instalaciones, frecuentando algunas veces el 57,2%.

Pregunta No. 4: Los entrenadores están preparados para desarrollar estas actividades:

Caracterización	Bueno	Regular	Malo
Resultados	79,6 % (121)	3,9 % (6)	16,4 % (25)
Valoración	79,6 % (121) preparados		20,3 % (31 personas) no preparados

Más de la mitad de los encuestados tienen un criterio positivo acerca de la preparación de los entrenadores.

Pregunta No. 5: La base material deportiva utilizada es:

Caracterización	Suficiente	Insuficiente	Deficiente
Resultados	3,3 % (5)	86,8 % (132)	9,9 % (15)
Valoración	3,3 % (5) satisfechas		96,7 % (147 personas) no satisfechas

Este resultado refleja que no se satisfacen las practicas de las necesidades, pues cerca del 97 % de las personas no están satisfechas con la base material deportiva, satisfaciendo tan solo a cinco personas de un total de las 152 encuestadas.

Pregunta No. 6: La infraestructura deportiva que utilizo para hacer mis actividades es:

Caracterización	Buena	Regular	Mala
Resultados	4,6 % (6)	40,8 % (64)	54,6 % (82)
Valoración	4,6 % (6)satisfechas		95,5 % (146 personas) no satisfechas

En sentido general la infraestructura no satisface las necesidades de la población.

Pregunta No.7: La evaluación general del servicio que recibo es:

Caracterización	Buena	Regular	Mala
Resultados	42,1 % (64)	52,6 % (80)	5,3 % (8)
Valoración	42,1 % (64) satisfechas		57,9 % (88 personas) no satisfechas

Concluimos que: La insuficiencia y deficiencia en la oferta de las actividades no permite que se satisfaga las necesidades mediante las prácticas físicas, deportivas y recreativas de la población, impidiendo que se cumpla con el objetivo de la organización deportiva, que es satisfacer las necesidades del cliente.

Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de la Encuesta No. 2 a la población.

Objetivo:

Determinar los conocimientos de los funcionarios que trabajan en las diferentes estructuras municipales de deportes sobre Gestión Deportiva.

Se encuestaron a 16 funcionarios de la dirección municipal del deporte y los resultados fueron los siguientes:

- 12, 5 % (2) son directivos del deporte
- 25 % (4) subdirectores de los combinados deportivos
- 43,8 % (7) metodólogos

- 6,2 % (1) de su dirección municipal
- 12,4 % (2) administradores

Pregunta No. 2: Qué se entiende por Gestión Deportiva:

Caracterización	Acertada	Deficiente
Resultados	37,5 % (6)	62,5 % (10)
Valoración	37,5 % (6) dominio del concepto	62,5 % (10) no tiene idea del significado

No existe un conocimiento objetivo del concepto de Gestión Deportiva.

Pregunta No. 3: Señale los factores que intervienen en la Gestión Deportiva:

Los criterios son diversos y expresan cierto desconocimiento ya que sobre valoran la importancia de la infraestructura deportiva y los equipos de dirección, olvidando que los clientes y los equipos deportivos son elementos determinantes. Todo esto se puede comprobar en el resultado expresado en la pregunta siguiente donde solo el 6,25 % ha recibido cursos de preparación sobre Gestión Deportiva.

Pregunta No. 5: Considera usted la Gestión Deportiva como:

Caracterización	Proceso	Concepto
Resultados	56,3 % (9)	43,7 % (7)

Concluimos que: Los directivos no tiene conocimiento de lo que es Gestión Deportivo y por ende no saben como implementarlo.

Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de la Encuesta No. 3 a la población.

Objetivo:

Determinar el criterio de los directivos acerca de los servicios de actividad física deportiva y recreativa que oferta la organización.

Se encuestaron a 16 funcionarios de la dirección municipal del deporte y ofrecieron los criterios siguientes:

Pregunta No. 1: Considera que las ofertas que brindan de las actividades físicas deportivas es:

Caracterización	Suficiente	Insuficiente	Deficiente
Resultados	18,7 % (3)	68,7 % (11)	12,5 % (2)

A pesar de que los funcionarios están convencidos de que las actividades que ofertan no son suficientes, no realizan ninguna planificación estratégica para reparar esto.

Pregunta No. 2: La calidad de las actividades físicas deportivas es:

Caracterización	Bueno	Regular	Malo
Resultados	0 %	87,5 % (14)	12,5 % (2)

No se realizan las actividades con la calidad requerida ya que el mayor porciento lo considera de regular.

Pregunta No. 3: Los entrenadores están preparados para desarrollar estas actividades:

Caracterización	Bueno	Regular	Malo
Resultados	57,3 % (9)	43,7 % (7)	0 %

Existe un buen criterio de la preparación de los imparten los contenidos y atienden la práctica de las actividades.

Pregunta No. 4: La base material deportiva que utilizo es:

Caracterización	Suficiente	Deficiente	Insuficiente
Resultados	0 %	0 %	100 % (16)

No satisface la práctica de las actividades.

Pregunta No. 5: La infraestructura deportiva que utilizo para hacer mis actividades es:

Caracterización	Bueno	Regular	Malo
Resultados	0 %	31,3 % (5)	68,7 % (11)

La infraestructura no tiene las condiciones requeridas para la práctica de las actividades.

Pregunta No.6: La evaluación general del servicio que brindo es:

Caracterización	Bueno	Regular	Malo
Resultados	25 % (4)	75 % (12)	0 %

Concluimos que: Sumado a la insuficiencia y deficiencia en la oferta de las actividades que no permite que se cumpla con el objetivo de la organización deportiva; los funcionarios de los combinados, a pesar de contar con un personal preparado para llevar a cabo las actividades, no se orientan a la meta de la organización, no accionan para llevar a cabo su misión.

Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de las Encuestas No. 1 y 3.

Objetivo:

Determinar las desviaciones acerca de los criterios de los clientes y funcionarios acerca de los servicios de la actividad física deportiva que oferta la organización.

Pregunta No. 1: Considero que la oferta de las actividades físicas deportivas es:

Caracterización		Suficiente	Insuficiente	Deficiente
Resultados	Clientes	46,7 % (71)	32,9 % (50)	20,4 % (31)
	Funcionarios	68,7 % (11)	12,5 % (2)	18,8 % (3)

Por lo que se puede observar no concuerdan los criterios de los clientes con los funcionarios ya que ellos están satisfechos con las ofertas que brindan en un 68,7%(11), y sin embargo los usuarios que son para quien ellos trabajan no lo están.

Pregunta No. 2: La calidad de las actividades físicas deportivas es:

Caracterización		Bueno	Regular	Malo
Resultados	Clientes	36,8 % (56)	52,0 % (79)	11,2 % (17)

	Funcionarios	0 %	87,5 % (14)	12,5 % (2)
--	--------------	-----	-------------	------------

Tanto funcionarios como clientes coinciden en que la calidad no es la adecuada, considerándolas de malas en más de un 50%.

Pregunta No. 4: Los entrenadores están preparados para desarrollar estas actividades:

Caracterización		Bueno	Regular	Malo
Resultados	Clientes	79,6 % (121)	16,4 % (25)	3,9 % (6)
	Funcionarios	57,3 % (9)	43,7 % (7)	0 %

A pesar de que más de la mitad de la población considera que los entrenadores están preparados, los funcionarios reconocen que les falta preparación para llegar a cumplir las expectativas.

Pregunta No. 5: La base material deportiva es:

Caracterización		Suficiente	Insuficiente	Deficiente
Resultados	Clientes	3,3 % (5)	86,8 % (132)	9,9 % (15)
	Funcionarios	0 %	0 %	100 % (16)

Los clientes catalogan las instalaciones como insuficientes, que no los satisfacen; en cambio, los funcionarios la catalogan que las que existen bastan pero que están en muy malas condiciones.

Pregunta No. 6: La infraestructura deportiva que utilizo para hacer mis actividades es:

Caracterización		Buena	Regular	Mala
Resultados	Clientes	4,6 % (6)	40,8 % (64)	54,6 % (82)
	Funcionarios	0 %	31,3 % (5)	68,7 % (11)

Ambos consideran que la infraestructura deportiva es inadecuada.

Pregunta No.7: La evaluación general del servicio que recibo es:

Caracterización		Buena	Regular	Mala
Resultados	Clientes	42,1 % (64)	52,6 % (80)	5,3 % (8)
	Funcionarios	25 % (4)	75 % (12)	0 %

Concluimos que: La expectativa de los funcionarios acerca de los servicios de la actividad física, deportiva y recreativa que oferta la organización, no se corresponde con la visión de los clientes; lo que nos permite enmarcar la necesidad de que dichos dirigentes enfoquen un perfeccionamiento de la Gestión Deportiva de cara a satisfacer las necesidades crecientes de la población.

Principales elementos de la Organización Deportiva de base (combinados deportivos) derivados de la aplicación de las técnicas de Brainstorming y Racionalización de listado.

Después de aplicar las técnicas antes mencionadas, aplicadas al consejo de dirección de los combinados deportivos se obtuvieron los resultados siguientes derivados de la DAFO:

Fortaleza:

- Un elevado nivel profesional de la fuerza técnica.
- Buenas relaciones sico-sociales internas y externas.
- Buena disposición de los trabajadores de los combinados para desarrollar las actividades físicas y deportivas.
- Existencia de la infraestructura de los combinados.

Debilidades:

- Las malas condiciones materiales con que se trabajan en los combinados.
- El deterioro de las instalaciones deportivas.
- La lejanía que existe entre la Facultad de Cultura Física y el municipio.
- Pocos medios deportivos para la práctica del deporte.
- Poca superación del personal de los combinados acerca de la Gestión Deportiva y su implantación.

Oportunidades:

- La existencia de una sede superación en la organización y profesores capaces de dar respuestas a algunas necesidades de superación.
- EL reordenamiento del INDER en aras a retomar el deporte del pueblo.
- La tradición cultural de Santa Cruz a la práctica del deporte.

Amenazas:

- Poca motivación para la práctica del deporte.
- Pobre política de estímulo de los centros escolares.
- Escasos recursos financieros.

Del análisis de la DAFO se deriva que se impone trabajar en el perfeccionamiento de las estructuras de deporte, eje central donde se materializan las actividades físicas y deportivas.

Conjugando los resultados obtenidos en el diagnóstico de las estructuras de base del deporte, los aspectos aportados por los directivos del consejo de dirección y los principales elementos del sustento teórico y metodológico de las organizaciones deportivas de base, se definen las alternativas gerenciales que contribuyen al perfeccionamiento del trabajo.

Alternativas Gerenciales.

1. Establecer alianzas estratégicas con las direcciones municipales de deporte de la provincia, para coordinar acciones que permitan el perfeccionamiento del trabajo del combinado deportivo.

2. Desarrollar un sistema de capacitación especial para los directivos de los combinados deportivos que permitan la preparación en gestión deportiva.
3. Aplicar acciones de perfeccionamiento interno de la organización deportiva de base en los combinados deportivos que posibiliten dar respuestas al entorno de la organización.
4. Perfeccionar el trabajo en los servicios deportivos, con el mejoramiento de las ofertas de actividades y preparación del personal que desarrollan las actividades físicas y deportivas.
5. Desarrollar un estudio de factibilidad en los combinados deportivos de la provincia que redunde en conocer el estado en que se imparten las actividades físicas y deportivas.

CONCLUSIONES

El trabajo investigativo nos permitió definir las alternativas gerenciales para el perfeccionamiento de la Gestión Deportiva en la estructura de base de los combinados de Santa Cruz del Norte y concluir que:

1. Las organizaciones de deportivas de base (Combinado deportivo) se califican como una colectividad que se identifican en orden, rango autoridad y comunicación en vías de cumplir el objetivo planificado.
2. La satisfacción de necesidades de la población cada vez más exigente y de manera creciente, hacia niveles de excelencia es el principal objeto de las organizaciones deportivas de base.
3. Los resultados del diagnostico, derivados de la aplicación de un grupo de instrumentos investigativo manifiestan la necesidad de un perfeccionamiento del trabajo y de sus estructuras de dirección de las organizaciones deportiva de base.
4. La búsqueda de vías y acciones que emanan de estudio de estructura deportivas donde se materializan las actividades físicas y deportivas es una de las principales objetivos de todo trabajo en la Gerencia del deporte.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la busque da de vías para dar soluciones a los problemas de organización, estructura y funcionamiento de las organizaciones deportivas de base.
2. Proponer a la dirección municipal de deporte Habana, que instrumenten cursos de capacitación para directivos sobre Gestión Deportiva.
3. Proponer a la dirección de combinados deportivos, objeto de esta investigación, sobre las alternativas desarrolladas en este trabajo para que las tengan en cuenta e instrumente en sus acciones de perfeccionamiento.
4. Continuar el estudio investigativo con respecto a esta temática.

©CiberEduca.com 2005

La reproducción total o parcial de este documento está prohibida
sin el consentimiento expreso de/los autor/autores.
CiberEduca.com tiene el derecho de publicar en CD-ROM y
en la WEB de CiberEduca el contenido de esta ponencia.

® CiberEduca.com es una marca registrada.

©™ CiberEduca.com es un nombre comercial registrado